Оригинални научни рад

Гордана В. ЂУРЕТИЋ*

Факултет за информационе технологије и инжењерство, Београд

Невена Д. КРАСУЉА**

Факултет за пословне студије и право, Београд

МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ ДОСТИГНУЋА У УПРАВЉАЊУ ПРОМЕНАМА ИЗ РАЗВИЈЕНИХ ЗЕМАЉА НА СРБИЈУ

Апстракт: У овом раду сагледана је прошлост српских предузећа и њихова актуелна позиција у оквирима светске привреде, са проценом извесности/неизвесности пословања условљеном динамичним и сложеним окружењем. Неизвесност у Србији за ширење промена битно је утицала на вишедеценијско заостајање. Константна ишчекивања да ће се промене саме по себи десити, довело је до високог нивоа деморалисања и тражења излаза у чувању постојећег стања, иако је оно водило у даље повећање ентропије. Другим речима, организације у Србији нису прихватиле неопходност проактивног приступа у суочавању са нарастајућим проблемима изазваним неумитном датом трансзицијом.

Кључне речи: промена, информационо-комуникационе технологије, управљање, конкурентност

ПОЗИЦИЈА СРБИЈЕ НА ДИНАМИЧКОЈ ПРИВРЕДНОЈ СЦЕНИ

Ако је могуће сагледати прошлост српских предузећа, па и актуелну позицију уз висок степен поузданости, питање је да ли се будућност може сагледати, бар као тенденција. Она мора да буде пројекција која је у сваком случају неизвесна. Неизвесност пословања савремених предузећа условљена је динамичним и сложеним окружењем које доводи до нових праваца у пословању.

Сиромаштво и енормно социјално раслојавање у Србији, у којој су тренутно много значајнији фактор држава, политичка ситуација или једноставно

* доцент, gordana.djuretic@fppsp.edu.rs

** ванредни професор, nevena.krasulja@fppsp.edu.rs

стицај околности и срећа, него рад, предузетништво и знање, све теже се разумева и подноси (нарочито због имплицитне легализације претходно стеченог богатства на основу привилегија и формирања такве имовинске структуре у којој се интересно подударају добитници из времена бившег режима и поједини носиоци данашње власти) (Маџар 2003).

Темпо промена у пословном свету је веома брз. Нарочито конкуренција у већини делатности се одвија све већом брзином. Данашња предузећа се свакодневно суочавају са великим ризицима са једне стране и сјајним могућностима са друге стране. Потребно је извршити баланс између ризика и могућности. То је једино могуће уколико предузећа прате технолошке трендове и захтеве глобалне економије.

Неизвесност у Србији за ширење промена је битно утицала на вишедеценијско заостајање по том питању. Константна ишчекивања да ће се промене саме по себи десити, довело је до високог нивоа деморалисања и тражења излаза у чувању постојећег стања, иако је оно водило у даље повећање ентропије. Многе организације у Србији још увек нису прихватиле неопходност проактивног приступа у суочавању са нарастајућим проблемима изазваним транзиционим променама.

Уједињене нације све земље света, по економском критеријуму, разврставају на три групе: развијене земље, земље у развоју и земље у транзицији. Земље у транзицији су: Русија, Белорусија, Украјина, Румунија, Бугарска, Хрватска, БиХ, Црна Гора, Србија, Македонија, Албанија, Молдавија, као и азијске државе настале распадом СССР (Казахстан, Киргистан, Азербејџан, Узбекистан, Туркменистан, Таџикистан, Грузија и Јерменија). Према Европској банци за обнову и развој (EBRD), данас, у 2019. години, статус „земаља у транзицији“, у Европи имају још само земље Западног Балкана: Албанија, Босна и Херцеговина, Србија и Црна Гора.

Позиција Србије на дну лествице бивших југословенских република резултат је успорене реиндустријализације и неадекватних реформи, али и високог степена деиндустријализације драстично повећане разарањем капацитета услед ратова потпаљених углавном од страног фактора, а након ратова урушавањем привреде путем наметнутих економских санкција (Џветићанин 2014).

Имајући у виду комплексност самог појма „економска развијеност“, који се не може свести на посматрање само оствареногдохотка по становнику, већ се морају узимати у обзир и друге категорије, као што су привредна структура, технолошка опремљеност и сл, може се рећи да земље у развоју представљају велику групу земаља са ниским или средњим националнимдохотком по становнику, релативно неразвијеном привредном структуром и релативно малим учешћем у светској производњи и трговини. Њихов извоз чине углавном производи ниже технологије и нижег степена обраде, као и релативно мали број извозних производа.

Генерално посматрано постоји тенденција благог раста учешћа земаља у развоју у светској привреди, али то и даље не значи да се јаз у развијености временом смањује, јер поред БДП, временом расте и број становника. Зато је потребно погледати тенденције кретања БДП *percapita*. Примера ради, у 2013. години, просечан БДП по становнику у земаљама у развоју износио је око 3.000 долара, у земаљама у транзицији око 6.000, а у развијеним земаљама чак преко 40.000 долара.

Да би једна национална економија еволуирала у смеру интензивног напретка, није довољна само макроекономска стабилност, либерализација и приватизација. Макроекономске реформе у транзицији само су потребан, али не и довољан услов раста конкурентности. Према WEF (The World Economic Forum) 69% варијација у конкурентности може се објаснити микроекономским фундамента система. Без микроекономских реформи, раст БДП као резултат коректних макроекономских политика, либерализације и приватизације не може бити одржив, или се неће трансформисати у раст стандарда становништва. Макроекономске политике које за циљ имају повећање прилива страног капитала не могу се аутоматски трансформисати у раст продуктивности уколико иза конкретних инвестиционих пројеката не стоје адекватне пословне стратегије и ефикасно вођење посла. Добра монетарна и фискална политика као и реалан девизни курс само елиминишу препреке за раст продуктивности, али микроекономски фундаменти развоја морају бити активирани уколико се жели раст продуктивности. Другим речима, ни приватизација сама по себи, у Србији, неће довести до просперитета уколико приватизована предузећа остану у монополском положају, а не унапреде своју конкурентност, макар под притиском стратегија страних предузећа. (Пауновић, Димић, Арсенијевић 2019)

Разбијање локалних монопола смањује трошкове живота, повећава квалитет производа и смањује загађење. Ефективно и етичко корпоративно управљање повећава транспарентност и поверење портфолио инвеститора у локалне компаније. Уколико су грађани у стању да сагледају корист од реформи, они су спремни да поднесу личну жртву и да се супротставе антиреформским групама. На тај начин се сусрећу политичка воља и јавна подршка реалним променама. Претходна анализа недвосмислено наводи на закључак да су за управљање даљим растом конкурентности привреде Србије битне две ствари: интензивирање микроекономских реформи у јавном и приватном сектору и конкурентан девизни курс. У питању су аспекти транзиције који су у првој и другој деценији двадесет првог века перманентно систематски запостављани. Отуда, задатак корпоративног управљања променама у наредном периоду мора бити отклањање поменутих девијација. То се може чинити на разне начине: формирањем одбора директора (управних и надзорних одбора) који контролишу понашање извршног менаџерског

тима, интерном ревизијом, поштовањем етичког кодекса, односно свим тим акцијама и активностима једновременно, другим речима ефикасним и ефектним стратегијским менаџментом.

ТРЕНД ПРОМЕНА У ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Опстанак предузећа и његов напредак у савременим условима, зависи искључиво од могућности предузећа да прилагоди свој производни програм, технологију и квалитет производа захтевима савременог тржишта. Производ се не производи само да би био продат, већ да би испунио жеље и очекивања потрошача (Јокић 2005). То је данас веома тешко реализовати јер је конкуренција све већа. Разумевање проблема и свест о томе да су неопходне промене у пословању предузећа мора се стално налазити у динамичкој равнотежи периода релативног мировања (уз спокој и задовољство) и релативног кретања, при чему је овај други период испуњен иновативним садржајима. Да би се одржао ниво свести о неопходности промена потребни су системи обраде информација о високим пословним перформансама – савремене информационе технологије. Те информације у себи садрже податке о тржишту, потрошачима, запосленима, акционарима, добављачима, конкуренцији и финансијским резултатима. Системи који обезбеђују ове информације морају да буду тако развијени да пружају истините и реалне информације. Овако формиран систем омогућава комуникацију и помаже предузећу да се лакше трансформише и успешније носи са динамичним променама у окружењу.

Предузећа такође морају да промене филозофију размишљања о пословању. Од пресудне важности нису само поседовање савремене технологије већ је веома важно познавање тржишта и његових законитости. Уколико на време антиципирамо све потребе и захтеве тржишта, можемо остварити профит. Потребно је упознати се са правилима игре на тржишту, где – „потрошач јесте краљ“!

Према предвиђањима водећих стручњака из области економије и менаџмента, на развој садашњих предузећа доминантан утицај имаће економско, друштвено, информатичко и политичко окружење. Што се економског окружења тиче, максимални профит и минимални трошкови су примарни циљ пословања. Друштвени утицај подразумева интеграцију економских и друштвених вредности. Информационо окружење има посебан утицај на пословање предузећа. Да би се остварио профит, морају се пратити савремени трендови у развоју науке и технике, достигнућа информационе технологије. Боље познавање свих категорија информационих технологија омогућава бољу комуникацију на светском тржишту и повољне резултате у међународној економији. Политичко окружење је веома битно, нарочито у погледу доношења важних стратегијских одлука.

ОСТВАРИВАЊЕ КОМПАРАТИВНИХ И КОНКУРЕНТСКИХ ПРЕДНОСТИ

Пре него што пређемо на објашњење квантитативних показатеља отворености економије у глобалном свету, позабавићемо се питањем разлике између затворенеи отворене економије. По правилу, мале земље су отвореније од великих, а развијеније од неразвијених. Степен те отворености/затворености може се мерити одговарајућим, математички израчунатим, индексом. Реч је, наиме, о индексу глобалне конкурентности, заснованом на теорији *конкурентних предности* Мајкла Портера. Од настанка ове теорије (Porter 1980, 1982), у анализи положаја земље у међународној подели рада више пажње се посвећује конкурентским у односу на компаративне предности, где се под разликама између компаративних и конкурентских предности подразумевају ове:

1. компаративне предности се односе на земљу, а конкурентске на производ;
2. компаративне предности се односе на једну или више карактеристика земље, док конкурентске разлике укључују све факторе који један производ чине пожељним на светском тржишту;
3. компаративне предности могу да постоје, а да не буду искоришћене, док су конкурентске предности преточене у производ.

На светском економском форуму у Давосу, 2004. године, први пут је коришћен индекс глобалне конкурентности. Портер сматра да је макро конкурентност (конкурентност привреде) изведена из конкурентности предузећа која у тој привреди послују. Појам конкурентности, који се углавном односио на производ, укључивањем великог броја фактора у мерењу индекса, пренет је на ниво националне економије.

Индекс глобалне конкурентности све факторе групише у *девет њрупа*: 1. институције, 2. инфраструктура, 3. макроекономија, 4. здравље и основно образовање, 5. више образовање и обука, 6. тржишна ефикасност, 7. технолошка опремљеност, 8. развијеност пословања и 9. иновације. Сви наведени фактори не утичу подједнако на конкурентност у развијеним и неразвијеним земљама, па се због тога њихов утицај на коначни индекс глобалне конкурентности различито валоризује.

Конкурентно оријентисано предузеће је оно предузеће које може на тржишту да понуди квалитетан производ и под повољнијим условима од конкурента. Таква оријентисаност предузећа поставља себи веће захтеве али истовремено буди и нове изазове. Прихватање ризика води несумњиво ка већим успесима и бољим перформансама. С друге стране, прихватање изазова је нешто што је укореењено код сваког успешног лидера (Котлер 2007).

Стратегије у пословној економији које нису дале позитивне резултате морају бити брзо заборављене. Морамо се окренути оним стратегијама које ће бити оријентисане ка остварењу конкурентне предности тржишту. Пошто садашња предузећа своју активност обављају у условима сложеног окружења

мора се применити стратегија адекватна тим условима. Модерна стратегија пословања подразумева остваривање добрих резултата који ће бити постигнути најновијим достигнућима из области иновација, тоталног управљања квалитетом (TQM), информационих технологија и реинжењеринга.

Свако предузеће, како би остварило добро пословање, мора бити оријентисано на производе, технологију, производне процесе, потрошаче, конкуренцију и тржишну оријентацију.

КОРПОРАТИВНО ПРИВРЕЂИВАЊЕ И УПРАВЉАЊЕ

У свему реченом, као црвена нит, провлачи се најбитнија карактеристика глобалног света, а то је корпоративно управљање (тржишним) привредним процесима. Озбиљне анализе корпоративног управљања показују, наиме, да постоји директна веза између образовања директора и менаџера, с једне и перформанси компанија, с друге стране. Економија „пати“ уколико директори уче само на сопственом искуству (Клајн 2009, 129). Да би се то елиминисало, потребна је систематизована размена информација и едукација.

Такође, битно је да се директори понашају етички, ширећи културу понашања којом се добија на обе стране, односно која доприноси широј друштвеној одговорности. Последице, у овој области се јављају организације чија је мисија управо развој делотворног и етичног корпоративног управљања кроз регрутовање, тренинг, праћење, промоцију и сертификацију корпоративних директора. [Једна од организација те врсте јесте и *Удружење корпоративних директора Србије*.] Само организације које су способне да сакупе кредибилне људе и таленат могу да испуне мисију ширења идеје на следбенике.

Уколико стратегијски сектор остане у рукама државних институција и уколико се унапреди корпоративно управљање у приватном сектору, може се очекивати преливање позитивног утицаја и на квалитет јавног управљања. Већина теоретичара и практичара привредног развоја се слаже да адекватно јавно управљање представља кључну функцију развоја. Без адекватног јавног управљања, други покретачи привредног развоја (макроекономске политике и секторске политике, пре свега) имају субоптималан и компромисан карактер.

Другу половину прошлог века карактеришу тежње великог дела јавности, да се промовише концепт „социјалне одговорности корпорација“ односно, поред профитних, и непрофитни циљеви бизниса! У нашој некадашњој социјалистичкој привреди предузећа су имала експлицитно постављене непрофитне, најчешће социјалне циљеве: раст плата запослених, сигурност запослења, раст права радника, синдикално организовање на свим нивоима, итд. У капиталистичким земљама непрофитни (социјални или политички) циљеви се правдају концептом државе благостања, и своде се

на исто: побољшати положај радника, учинити нешто за локалну заједницу, заштитити животну средину, помоћи болеснима и сиромашнима.

Све у свему, поставља се питање шта се дешава уколико циљ бизниса није само профит? Односно, ако се проблему приђе са аспекта корпоративног управљања: шта се дешава уколико менаџер максимизује неку другу циљну функцију која није профит? Теза да профит није једини циљ бизниса основ је теорије социјал-демократије која наводно гуши покретачку и мотивациону снагу појединаца и људи који организују бизнис. Адам Смит је говорио о повећању богатства, данас се говори о „профиту“. Другим речима, тежња да се промовишу и непрофитни циљеви бизниса отвара питање да ли су се основни принципи функционисања економије променили од времена Адама Смита до данас? Да ли је приватна својина и њена заштита основа организације економије у друштву и држави, и да ли је приватни интерес кључни принцип понашања, што је посебно евидентно код нас, у нашој актуелној друштвеној средини?

Јасних и недвосмислених одговора на постављена питања за сада нема, мада се, као преовлађујуће мишљење кристалише став да, када је реч о корпоративном управљању, основни циљ корпорације као облика организовања предузетничке идеје првенствено мора бити бизнис и профит, а социјална политика мора остати у надлежности државе, са могућим интермедијарним стањима. Кад је Србија у питању, вероватно ће народ, као и увек, показати своју унутрашњу снагу, чувати своје достојанство и бити спреман на адекватне промене.

Табела 1. Предлог минималног програма трансформације предузећа у Србији.

Адекватне промене на путу у развијене земље:	Адекватне теме за виши ниво образовања менаџера:
<ul style="list-style-type: none"> • повећање продуктивности, • лакши развој фирме и доношење квалитетнијих одлука, • смањење броја грешака у раду, • систематичније, модерније руковођење, • веће задовољство и мотивација запослених, • боље искоришћавање постојећих ресурса, • развој плана едукација и ефикасније обуке запослених, • смањење броја конфликтних ситуација, • већа заинтересованост запослених за личним развојем. 	<ul style="list-style-type: none"> • шта је систем управљања запосленима, • користи система у савременој организацији, • стратешка употреба система управљања у циљу побољшања резултата фирме (и рада запослених), • које све процесе систем може да интегрише, • како увести систем – корак по корак, • анализа: како да систем буде одржив • анализа случаја I: ефекти, користи и исплативост, • анализа случаја II: увођење система, анализа користи и исплативости.

РАЗВОЈ ИНФОРМАЦИОНО-КОМУНИКАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У СРБИЈИ

Стратегијом раста до развијене земље, ако је тонаш циљ, би морао бити императив и за наша предузећа, која се укључују у развојни пут земље у друштво развијених земаља. У економској литератури све више се сматра да организације, аналогно људском роду, а такође и производи, тржишта, па чак и друштва, имају своје животне циклусе. Они се рађају, расту, сазревају, старе и умиру. Отуда, при дефинисању стратегије раста привреде једне земље, поред других, и овај концепт се узима у обзир, што може бити од користи и за стратегију развоја Србије.

У процесу транзиције и трансформације, у смеру привредно развијене земље, посебна пажња се мора поклањати пословима којима ће се бавити њена предузећа, као и тржиштима на којима ће та предузећа наступати, својим производима и услугама. Предузећима се морају створити услови да могу самостално одлучивати о томе да ли се концентришу на једно или више пословних подручја; да се могу вертикално интегрисати и пословно повезивати, као и да се могу, зависно од потреба, диверсификовати и у нова пословна подручја. Другим речима, да се, са становишта тржишта, предузећа могу оријентисати локално, регионално, национално и/или међународно.

Шта је још од кључног значаја за економски и друштвени развој Србије?¹ Као и у развијеним земљама и економијама, то је развој информационог друштва (ИД) на основама информационо-комуникационе технологије (ИКТ). То је не само кључно одређење за брз економски развој, већ и неопходан услов за смањење развојних разлика између Србије, региона и Европске уније, као и развојних регионалних разлика унутар националне привреде. То је и покретач интеграционих процеса са ЕУ у којој је помак од индустријског ка информационом друштву у далеко унапредованој развојној фази што мора бити аксиом развоја тржишне привреде у Србији; паралелно са тим сваки степен развоја информационо-комуникационих технологија у Србији, може да буде и показатељ укупног развоја, имајући у виду да је у савременој привреди управо ИКТ „уско грло“ укупног развоја.

У нашој привреди, неопходне су радикалне реформе домаћих привредних субјеката, што је и шанса да информационо-комуникационе технологије добију место које им припада. У теорији и пракси, реализују се три корака трансформације домаћих предузећа, и то у организационом и технолошком смислу, и у сектору радне снаге. При томе је циљ приближавање глобалном тржишту, као и успостављање непосредних контаката пословних партнера, избегавање

1 „Крива свакој особи, сваком народу може бити прави благослов, јер све кризе доносе напредак.“ (Алберт Ајнштајн).

посредника и стварање производа и услуга по мери купца; затим, брже и ефикасније пословање, мањи трошкови пословања, као и значајно снижење цена.

Који би били основни мотиви и кључни изазови за развој информационог друштва у Србији? То је пре свега низак ниво економског и друштвеног развоја који карактерише незапосленост, корупција; низак ниво корпоративног управљања. Затим недостатак политичких програма и неупућеност политичког вођства у визију модерних развојних политика на националном и локалним нивоима, као и низак ниво административних капацитета владе и њених институција. Недовољно исказана потреба повезивања развоја информационог друштва са процесом стабилизације и придруживања ЕУ и са акционим плановима, моделима и стандардима ЕУ.

Табела 2. Информационо-комуникационе технологије (ИКТ) и стање у привреди и предузећима Републике Србије.

ИКТ решења за привреду Србије:	Кључне баријере су:	Пажња усмерена на:
<ul style="list-style-type: none"> • Србији је потребан нови извор економског раста, • Србија има значајно смањену продуктивност привреде, • Србија има недовољан ниво иновативности, • Србија има високу стопу незапослености, • у Србији је недовољан ниво конкуренције у многим привредним гранама, • Србија касни у трансформацији ка друштву знања; убрзати тај процес. 	<ul style="list-style-type: none"> • недостатак политичке свести и акција у домену ИД и примене ИКТ, • предузећа недовољно примењују ИКТ, • ниско издвајање за Р&Д, одлив кадрова, • изгубљена радна места у процесу приватизације нису надокнађена кроз процес иновације пословања подржаног ИКТ, • монополи, корупција, затворена тржишта, • инфраструктура, образовање, свест, • недовољна издвајања за развој ИД. 	<ul style="list-style-type: none"> • ИКТ кључан приоритет владе и политика развоја, • креирање пословног амбијента: порези, регулатива, мала администрација, подршка, • реформа система образовања, обнова истраживачких потенцијала, задржавање малих образованих кадрова у земљи, • ИКТ као креатор нових радних места, • мрежно окружење и примене ИКТ подржавају конкуренцију, партиципацију корисника, растућу улогу потрошача, • реализација усвојених стратегија.

На овом путу изградње информационог друштва и *е-економије* у домаћим условима, постоје и значајне тешкоће и препреке. То су, између осталог, недовољно развијена домаћа телекомуникациона инфраструктура и скромни хардверски и софтверски потенцијали. Затим, информатичка неписменост и у вези с тим недовољан ниво свести и разумевања потенцијалних ризика и предности примене ИКТ. Недовољна улога државе као промотера,

координатора и актера (који процесе подстиче и подржава), као и неодговарајућа законска регулатива. Суштина је у томе, да ИКТ треба претворити у потенцијал раста. У том смислу држава и влада треба да буду катализатори коришћења потенцијала ИКТ и Интернета, а сви менаџери у предузећима треба да имплементацију ИКТ поставе на врх своје пословне активности. Такође, све заинтересоване стране, сви стејкхолдери, треба да учествују у подстицању активности и дијалога о примени ИКТ.

Српској привреди је потребан нови извор економског раста, те је шанса искористити континуиране технолошке помаке у области ИКТ, пре свега моћи мобилне телефоније, виртуелизације и *рачунарска у облаку*, као и потенцијала друштвених мрежа. Наша национална економија мора развијати инфраструктурне потенцијале, а на нивоу предузећа морају се развијати нови организациони и пословни модели, као и посебан потенцијал, а то је образована радна снага.

ШТА СРБИЈА ТРЕБА ДА ПРЕУЗМЕ ОД РАЗВИЈЕНИХ ЗЕМАЉА?

У покушају да се одговори на питање из поднасловa, неминовно се мора поћи од позиције Србије у свету, посебно у Европи и, нарочито, у Европској Унији (ЕУ). Сама чињеница да се ЕУ и даље шири, разумљиво је што се у Републици Србији последњу деценију и по интензивно ради на припремама за приступање Србије Европској унији.

Отуда је разумљиво што Република Србија у свему мора да се усагласи са ЕУ, а то значи и у погледу вођења економске политике од које зависи какве организације (предузећа, фирме, компаније, друштва и сл.) могу да буду организоване, са којим могућим односима унутар сваке поједине организације, између више њих, и какви односи треба да буду са државом. Ово је посебно значајна чињеница у ситуацији кад се, последњих неколико година сматра да у Србији нису достигнути услови, ни државно-правни, нити економско-материјални за организовање предузећа и компанија, са свих битних аспеката развоја, посебно са аспекта корпоративног устројства организација и корпоративног управљања у њима, а то је у данашње време један од најбитнијих критеријума могућег уласка у свет развијених. [Међународна финансијска корпорација (International Finance Corporation, IFC) дефинише корпоративно управљање као „структуре и процесе за вођење и контролу привредних друштава“; Организација за економску сарадњу и развој (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) дефинише корпоративно управљање као „интерна средства помоћу којих се воде и контролишу акционарска друштва ... , а која обухватају

групу односа између менаџмента друштва, његовог одбора, његових акционара и других носилаца интереса.“]

Корпоративно предузетништво, у коме се управљање организацијом препушта професионалном менаџменту, није „средство“ за једнократну употребу, за решавање акутних проблема упословању, већ је средство системског и систематског трагања за изворима конкурентске предности, која представља суштину управљања у савременим предузећима. Потребно је да сви, и предузетник (један или више власника корпорације, била она мања или већа) и професионални менаџмент разумеју феномен предузетништва; ризике које собом носи (могућност неуспеха и финансијски губитака), као и изостанак предузетничке иницијативе који одводи у губитак добре тржишне позиције и у пропадање.

* * *

У односу на независно предузетништво, које је и данас претежно заступљено у Србији, корпоративно предузетништво, карактеристично за развијене земље, значајно се разликује у погледу мотива за рад, вредновања оствареног, динамичности процеса производње, поузданости, спремности на ризике; у вештинама пословања и стилима комуницирања.

И професионални менаџмент, без кога нема корпоративног устројства предузећа, значајно се разликује од традиционалног менаџерског приступа пословању. У Србији, од једне до друге организације, последњих година, уз власнике и директоре, значајније су заступљени и менаџери, али они нису самостални у свом послу. [Кад се томе дода и чињеница да у нашим организацијама директори најчешће врше и управљачку и контролну функцију, збрка је потпуна.] Традиционални и професионални менаџмент суштински се разликују, како у погледу стратешке оријентације, посвећености променама, ангажовању на развоју организације, тако и у контроли процеса пословања, оптималности ресурса, анализи структуре менаџерских функција, политици награђивања, вредновању етичких, естетичких и културних аспеката у организацији.

Корпоративно предузетништво, вођено и руковођено професионалним менаџментом, као оквир и простор за одвијање сталних промена кроз перманентно увођење иновација, осавремењивање и модернизацију пословних процеса у организацијама, не може настати и развијати се као резултат парцијалних и *ad hoc* акција и активности. То је системски и систематски – комплексан и ризичан – процес подстицања и трансформисања идеја у оптималне исходе који, дугорочно гледано, омогућавају одржавање конкурентске предности, у условима хиперконкурентције и глобализације светске економије. У том контексту, менаџмент организација у Србији, не такав какав сада јесте (традиционалан), већ трансформисан у професионални менаџмент

треба да предузме активности на јачању постојећих, али и на стварању нових предузетничких потенцијала запослених, путем повећавања капацитета њихових знања и сазнајних способности, као и оспособљавања за учешће у свим процесима креирања флексибилне и адаптивне организације, способне не само да преживи кризна времена, већ да из њих изађе ојачана и довољно умешна (и успешна у својим „потезима“) да се носи са конкурентским актерима, постојећим и ново-пристиглим у простор-времену сталних промена унутар глобалне светске економије.

* * *

Рад смо решили завршимо могућим конкретним препорукама организацијама у Србији, првенствено професионалном менаџменту сваке од њих понаособ.

1. Организацију пословања и руковођење фирмом поверити професионалном менаџменту, усмереном на стална иновирања и увођења нових промена. То због тога што се показало да је професионални менаџмент услов рационалног и ефикасног управљања не само пословима већ и људима, што омогућава бољи успех и веће ефекте организације. Тиме се такође омогућава људима (запосленим у организацији) да постану успешнији, ефикаснији и задовољнији својим професионалним постигнућима. Истовремено, професионални менаџмент је гарант успостављања сталног процеса стицања нових знања као услова за иновирање, осавремењивање и модернизацију пословања и одрживог развоја.

2. Настојати да професионални менаџмент, по својим карактеристикама, буде истовремено и когнитивни менаџмент, у коме се, у процесу управљања људима и организацијама, управљачки поступци заснивају и на наукама о когнитивним (мисаоним и сазнајним) процесима. Применом психологије, антропологије, социологије и креспондентних наука, такав менаџмент ће омогућити запосленима да, из дана у дан, постају све успешнији, ефикаснији и задовољнији својим професионалним постигнућима. Уз то ће се омогућити и прецизно идентификовање талената и снага појединаца да би се на основу тога јасно дефинисале мере за унапређење њихове ефикасности и успешности на вишим нивоима постигнућа.

3. Елиминисати идеологизацију менаџмента и ценити само стручност и знање које може генерисати и уводити промене.

4. Свака организација у Србији, са својим професионалним менаџментом, треба да настоји да допринесе допринос у стварању државне економске политике која би брже ишла у сусрет постојећој економској политици ЕУ, њеним стандардима и кодексима у којима се регулишу питања организације рада компанија, посебно управљања стратегијским променама.

5. Суштина постојања организације јесте у томе да буде привремена. Креирање сваког новог пословног подухвата увек треба посматрати тако као да се ради о оснивању новог предузећа, у смислу да организација (у свом изворном облику) траје само привремено, она се стално трансформише и мења. Разлози за то налазе се у специфичности тржишта и природи промене. Предузеће је, наиме, у сталној интеракцији са динамичким окружењем: прибавља ресурсе из окружења, и резултате свог функционисања испоручује окружењу. Другим речима, да би опстало предузеће стално мора да се мења и прилагођава окружењу.

6. Дати већи значај интелектуалном капиталу тј. знању, у смислу да је то основи ресурс и да мора бити уграђено у процесе, производе, системе и контроле. При томе, знању се приступа плански и по потреби, преко унутрашњих (организационих) и спољних извора. Знање, такво какво по својој природи јесте, разноврсно и свестрано (суштина конкурентске предности) увек се може и даље трансформисати, и то формално, преко обуке, или неформално, социјализацијом радног окружења. Управљање знањем може бити моделовано полазећи од заједничког рада, усмерено на достизање заједничких циљева, све до изградње корпоративне меморије у којој се налазе сва знања за решавање проблема. Та знања морају бити пажљиво похрањена како би се могла вишеструко користити. При томе се информационе технологије користе не само као средство комуникације већ и за креирање новог знања.

Знање као интелектуални капитал истовремено је и интелектуална имовина. Отуда је потребно дасе изгради и систем за управљање знањем, да се осмисле модели процеса управљања њиме. Као вредна имовина коју организација поседује, знање мора бити и дигитално формализовано, са могућношћу дистрибуције, перманентног дељења и сталне примене. У свакој од тих фаза, најпре треба идентификовати постојеће знања, потом и потребе за новим знањем, а након тога следе: активација знања, креација новог знања, његово организовање и складиштење, расподела и допремање до корисника, што подразумева коришћење и примену знања.

7. Нужно је да свака организација у Србији постане „организација која учи“. То следи из чињенице да организације развијених земаља максимално користе знања стављајући их у функцију адекватне компетентности у управљању. Разлози што је то тако јесу двојаки. Најпре, то намеће свеопшти напредак у техници, технологији, комуникацијама и међусобном повезивању привредних субјеката, на глобалном плану; други разлог је доба турбулентних промена у коме људски род данас живи на планети Земљи. Организација која учи намеће потребу перманентног даљњег школовања и усавршавање у знањима, не само менаџера већ и свих запослених, и то кроз посебне, додатне програме. При томесе у први план стављају флексибилност и адаптивност

у знањима и њиховој примени – флексибилност и адаптивност саме организације. Такође и оспособљеност за брзо доношење квалитетних одлука на свим нивоима управљања.

8. На основу претходно исказаних препорука, следи да се и у нашим организацијама запослени морају ослободити „стега“ организације и имати пуну слободу у изношењу идеја и давању предлога за унапређење пословања организације, посебно у исказивању спремности за промене.

9. Такође је нужно преузимање методологије процењивања виталности организације коју користе организације развијених земаља. Пре свега је ту реч поортфолио и SWOT анализи, увек сагледаваних, у једном ширем контексту, са разумевањем глобалног света, у исто време целовитог и фракталног –Маклуановог „Глобалног села“ и Милграмовог „Малог света.“

ЗАКЉУЧАК

Позиција Србије на дну лествице бивших југословенских република резултат је успорене реиндустријализације и неадекватних реформи, али и високог степена деиндустријализације драстично повећане разарањем капацитета услед ратова и урушавања привреде. Отуда, паралелно са сагледавањем стања у Србији, било је нужно да се, у циљу могућег поређења, размотре и анализирају привредна структура и технолошка опремљеност велике групе земаља у развоју, које са ниским или средњим националним дохотком по становнику, такође имају релативно неразвијену привреду и мало учешће у светској производњи и трговини. Њихов извоз чине углавном производи ниже технологије и нижег степена обраде, као и релативно мали број извозних производа.

Да би једна национална економија еволуирала у смеру интензивног напретка, није довољна само макроекономска стабилност, либерализација и приватизација. Макроекономске реформе у транзицији само су потребан, али не и довољан услов раста конкурентности. Без микроекономских реформи, раст БДП као резултат коректних макроекономских политика, либерализације и приватизације није одржив, ине трансформише се у раст стандарда становништва. Ипак, генерално посматрано, последњих година постоји тенденција благог раста учешћа земаља у развоју у светској привреди, али то и даље не значи да се јаз у развијености временом смањује, јер поред БДП, временом расте и број становника.

Опстанак предузећа и његов напредак у савременим условима, зависи искључиво од могућности предузећа да прилагоди свој производни програм, технологију и квалитет производа захтевима савременог тржишта. Разумевање проблема и свест о томе да су неопходне промене у пословању предузећа мора се стално налазити у динамичкој равнотежи периода релативног

мировања и релативног кретања. У том другом периоду, да би се остварио профит, морају се пратити савремени трендови у развоју науке и технике, као и достигнућа информационе технологије. Боље познавање свих категорија информационих технологија омогућава бољу комуникацију на светском тржишту и повољније резултате у међународној економији.

У процесу транзиције и трансформације, у смеру привредно развијене земље, посебна пажња се мора поклањати пословима којима ће се бавити њена предузећа, као и тржиштима на којима ће та предузећа наступати, својим производима и услугама, при чему је кључна улога стратегијског менаџмента. У предузећима се морају створити услови да могу самостално одлучивати о томе да ли се концентришу на једно или више пословних подручја; да се могу вертикално интегрисати и пословно повезивати, као и да се могу, зависно од потреба, диверсификовати и у нова пословна подручја. Другим речима, да се, са становишта тржишта, предузећа могу оријентисати локално, регионално, национално и/или међународно.

На крају се поставља и питање: шта је још од кључног значаја за економски и друштвени развој Србије и шта Србија треба да преузме од развијених земаља. У одговору на ова питања дају се и конкретне препоруке.

ЛИТЕРАТУРА

- Баљак–Гордић 2019: Мирослав Баљак, Милодраг Гордић, *Глобализација моћи*, у: БАШТИНА, Приштина – Лепосавић, св.47
- Брацановић 2019: Слободан Брацановић, *Поједини аспекти економских кретања земаља у транзицији*, у: БАШТИНА, Приштина – Лепосавић, св.48
- Drucker 1965: Peter Drucker, *Praksa rukovođenja*, Panorama, Zagreb
- Goati 1996: Vladimir Goati, *Višepartijski mozak Srbije*, у: Pečujlić M., Milić V.
- Jokić 2005: Dragoslav Jokić, *Preduzetništvo*, Beograd
- Klajn 2009: Naomi Klajn, *Doktrina Šoka*, Samizdat B92, Beograd
- Kotler 2003: Filip Kotler, *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Stilos, Novi Sad
- Kotter 2007: John Kotter, *Leading Change*, Harvard Business Review, 85 (1)
- Kotter 2009: John Kotter, *Vođenje promjena*, Lider, Zagreb
- Madžar 2003: Ljubomir Madžar, *Upravljanje promenama u uslovima tranzicije*, у: Zbornik radova: Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije, Megatrend, Beograd
- Mašić 2003: Branislav Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd
- Paunović–Dimić–Arsenijević 2019: Svetislav Paunović, Maja Dimić, Olja Arsenijević, *Analiza društveno-ekonomskih kretanja u Srbiji u uslovima krize*, у: BAŠTINA, Priština – Leposavić, sv.48
- Porter 1980: Michael Porter, *Competitive Strategy*, New York Press
- Porter 1992: Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press.

Gordana V. DJURETIĆ

Nevena D. KRASULJA

POSSIBILITIES OF APPLYING ACHIEVEMENTS IN CHANGE
MANAGEMENT FROM DEVELOPED COUNTRIES IN SERBIA

SUMMARY

This paper looks at the past of Serbian companies and their current position within the world economy with an assessment of the certainty / uncertainty of business, conditioned by a dynamic and complex environment. The uncertainty in Serbia about the spread of change has significantly affected the decades-long lag. The constant expectation that change would happen by itself led to a high level of demoralization and the search for a way out to preserve the existing state although it led to a further increase in entropy. In other words, organizations in Serbia did not accept the need for a proactive approach in dealing with the growing problems caused by the inexorable transition date.

Key words: Change, information and communication technologies, management, competitiveness.